

## A VIDÉK VERSENYKÉPESSÉGÉT SEGÍTŐ SZAKTANÁCSADÁS MÓDSZERTANÁNAK VIZSGÁLATA<sup>1</sup>

### EXAMINATION OF THE METHODOLOGY OF EXTENSION TO SUPPORT THE COMPETITIVENESS OF THE RURAL AREAS

**Kozári József**

egyetemi docens

Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar

E-mail: [kozari.jozsef@gtk.szie.hu](mailto:kozari.jozsef@gtk.szie.hu)

#### Összefoglalás

A helyi sajátosságokhoz alkalmazkodó, a személyre és a vidéki közösségekre egyaránt szabott megoldások feltárása, valamint a korszerű tudáshoz való hozzáférés biztosítása nélkülözhetetlen a vidék hosszútávú biztonságának szavatolásához. Szilágyi-Boldizsár véleménye szerint is a vidékbiztonság valamennyi dimenziójának felismerése és egymással folyamatos kölcsönhatásban lévő dinamikus egységként kezelése új típusú szemléletmódot, felelősségérzetet és gazdasági lehetőséget is hordoz magában. (Szilágyi-Boldizsár, 2016)

A cikk ennek szellemében elemezni kívánja azokat az ismeretátadási módszereket, melyek nagy hatékonysággal alkalmazhatóak a vidéki szaktanácsadásban, biztosítva ezzel a vidék versenyképességének növelését elősegítő ismeretek disszeminációját. A kutatás kitér a versenyképességet biztosító döntési folyamatok és az újítások elterjedésének elemzésére, valamint részletesen tárgyalja az ismeretátadási módszerek alkalmazásának gyakorlatát.

#### Abstract

Discovering solutions tailored to local characteristics, tailored to personal and rural communities, as well as access to up-to-date knowledge is essential to ensure long-term security of the countryside. In Szilágyi-Boldizsár's view, recognizing all dimensions of rural security as well as interacting with one another as a dynamic unit, has a new type of approach, sense of responsibility and economic opportunity. (Szilágyi-Boldizsár, 2016)

In this spirit, the article seeks to analyze the methods of knowledge transfer that can be applied with great efficiency in rural advisory services, thus ensuring dissemination of knowledge to promote the competitiveness of rural areas. The research focuses on analyzing decision-making processes and innovations that provide competitiveness, as well as discussing the practice of applying knowledge-based methods in detail.

**Kulcsszavak:** versenyképesség, gazdaságfejlesztés, szaktanácsadás, vidékbiztonság

**JEL besorolás:** Q16, Q18

**LCC:** S544-545.53

---

<sup>1</sup> „A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgáltatás-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Szent István Egyetem együttműködésével készült.”

## Bevezetés

Az információforrások és az új ismeretek sokasága, állandó gyarapodása gyakorlatilag nem teszi lehetővé azok folyamatos<sup>2</sup> követését. A vállalkozóknak általában nincs idejük arra, hogy valamennyi szaklapot, szakkönyvet, prospektust stb. elolvassanak, hallgassák és nézzék a rádió, valamint a televízió idevonatkozó adásait, és egyidejűleg jövedelmező termelést is folytassanak. A nemzetközi gyakorlatban elterjedt vidéki/mezőgazdasági szaktanácsadó felvállalja az időt rabló információgyűjtést, elvégzi annak szűrését, és csak az adaptálható ismereteket továbbítja ügyfelei felé. A szaktanácsadó nemcsak egyszerűen valamelyik szakterület ismerője, hanem egyben ügyfelének menedzser is. Támogatja céljainak elérésében, rámutat a felhasználható eszközökre és egyénre adaptálható tanácsokkal látja el őket.

Igen gyakran a szaktanácsadó a szakmai célok megvalósítása érdekében széleskörű programokat (projekteket) indít. A programok sikere, illetve sikertelensége sok embert érinthet, ezért nem mindegy, hogy ezeket milyen hatékonysággal menedzseli. A körültekintő döntéshozatal, a vállalkozás folyamatos innovációja, az ismeretátadás és befogadás hatékonysága a versenyképes vállalkozások működésének eszközei. A versenyképesség Csath megfogalmazása szerint (Csath et al, 2016) azt jelzi, hogy adott ország menyire tud olyan környezetet teremteni, amelyben a vállalkozások úgy hoznak létre hozzáadott értéket, hogy egyidejűleg nő a lakosság életszínvonala és életminősége.

## Anyag és módszertan

A cikk a vidéki szaktanácsadás fejlesztését szolgáló átfogó tanulmány egyik fontos fejezetére épül. A témakör vizsgálata során fel kívántuk tární a vidéki vállalkozások versenyképességét elősegítő fontosabb eszközrendszereket. A helyes döntési folyamatok megértése, az új ismeretek adaptálásának és elterjedésének ismerete, valamint az ismeretátadási módszerek értékelésének vizsgálata képezte kutatásunk alapját. Vizsgálatainkat Ausztriában és Magyarországon folytattuk. Az irodalmi adatfeldolgozás mellett saját vizsgálatokra, elsősorban mélyinterjúk lefolytatására és kérdőíves adatfeldolgozásra támaszkodtunk. A szaktanácsadókkal folytatott személyes interjúk és konzultációk, valamint a helyi gazdák látogatása segített annak vizsgálatában, hogyan működik az osztrák és a magyar tanácsadó rendszer a gyakorlatban. Az volt a célunk, hogy mindkét célcsoportból (gazdálkodók és szaktanácsadók) legalább 100 kérdőívet gyűjtsünk össze, ezért a levont következtetések országunként 200, összesen 400 kérdőívre épültek. A kapott adatokat statisztikai módszerek alkalmazásával értékeltük.

## Eredmények

A gyakorlati szaktanácsadás céljainak, módszereinek és szervezeti kereteinek változását az elmúlt századok során ugyanúgy nyomon lehetett követni, mint ahogyan a korszerű gazdálkodás megvalósítására vonatkozó törekvéseket. Tudományosan elemézve a különböző korok szaktanácsadási rendszerét elmondható, hogy azok mindig az aktuális célokhoz igazodóan kerültek kialakításra, működtetésre.

A piacért folytatott világszerte versenyen azok győznek, akik termékeiket a legversenyképesebb, leghatékonyabb formában képesek kínálni. A termelés hatékonysága érdekében az Európai Közösség 1782/2003/EK Tanácsi rendelet 3. fejezete - a közös agrárpolitika hatálya alá tartozó közvetlen támogatási rendszerek keretében folytatott termelési tevékenység esetében –

mezőgazdasági tanácsadási rendszer működtetését határozta meg. Ennek a tanácsadói rendszernek a létrehozása a tagállamok számára 2007. január 1-től kötelező, a tanácsok igénybevétele azonban a termelők számára önkéntes. E rendelet megjelenése is elősegítette, hogy az elmúlt években nőtt a szolgáltatásokat igénylő gazdálkodók köre. Az ismeretek széles körben történő átadása érdekében nőtt a csoportos szaktanácsadási programokat bonyolító szervezetek száma is, amelyek a gazdálkodók igényei alapján állították össze, szervezték szaktanácsadási programjaikat.

### ***A vállalkozások versenyképességét biztosító döntéshozatal mechanizmusa***

A vidéki vállalkozások versenyképessége a helyi adottságokat figyelembe vevő döntések láncolatától függ. A vállalkozások működtetése során a vezetők naponta hoznak operatív, időnként pedig stratégiai döntéseket. A döntések egy része azonban sokszor -számos okra visszavezethetően - hibás, aminek következményeként rendszer szintű problémák keletkezhetnek.

Zsigri Ferenc doktori tanulmányában a döntéshozatal mechanizmusának vizsgálata során értékelte az egyes szerzők ezirányú tapasztalatait. Több szerző figyelemre méltó kutatásait alapul véve tárta fel a döntési folyamatok mechanizmusát.

McGinn (McGinn 2013) az emberi döntésekre visszavezethető katasztrófák közös vonásait vizsgálta. Véleménye szerint a nagy katasztrófák nem egyetlen rossz döntés következtében alakultak ki, hanem kisebb, több rossz döntés láncolatainak következményei. A rossz döntések összefüggésben vannak az aktuális körülményekkel is – fáradtság, időkorlátok, extrém viszonyok. A hibák sokszor a célegyenesben következnek be, ami összefügg azzal, hogy a célhoz közel a döntéshozó egyén pszichés állapota megváltozik, ami hatással van a döntési képességére is.

Zenger és Folkman (Zenger - Folkman, 2014) 50.000 vezető döntési módszereit hasonlította össze, hogy feltárja azokat a különbségeket, amelyek a jó és a rossz döntéshozók között mutatkoznak. A szerzők kilenc olyan attitűdöt tártak fel, amelyek a rossz döntéshozók esetében merültek fel. Úgy, mint:

- *Lustaság.* A rossz döntések meghozatala gyakran a leellenőrizetlen információk beépülésére vezet vissza. Ezek figyelmen kívül hagyásával a rossz döntések okozta károk elkerülhetőek lettek volna.
- *Nem számítanak váratlan eseményekre.* A legtöbb ember emiatt eleve nem foglalkozik azzal a gondolattal, hogy a legrosszabb is bármikor előfordulhat.
- *Döntésképtelenség.* Mivel a döntések körülményei folyamatosan változnak, a döntésképtelen emberek belefulladnak a folyamatos, terméketlen elemzésekbe.
- *A múltban élés:* Sok ember mindig kizárólag a múltbeli tapasztalataira építi döntéseit. Amikor a múltbeli körülmények megváltoznak, ezek a fajta döntések rendszeresen vezetnek rossz eredményre.
- *Stratégia nélkülség.* Amikor valakinek nincs stratégiája, akkor rengeteg döntési alternatíva tűnhet megfelelőnek. Sajnos ezek jó része ellentétes az adott személy hosszú távú érdekeivel.
- *Túlzott függőség.* Sokszor azért nem születnek meg a döntések, mert az egyik ember a másakra vár.
- *Elszigeteltség.* A jó döntések meghozatalához fontos, hogy az adott terület szakértőinek véleményét figyelembe vegyünk.

- *A részletek ismeretének hiánya.* Ha a döntéshozó nem rendelkezik az adott téma mélységi ismeretével, akkor – bármilyen tehetséges is legyen – nem tud jó döntéseket hozni.
- Döntéseikkel kapcsolatosan *elmulasztják kommunikálni annak indokait és célját.* Sok jó döntés azért válik a végrehajtás során rosszá, mert az emberek nem értik a célt.

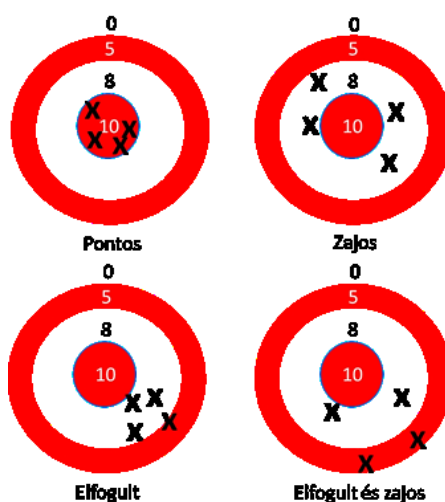
Minsky és Peters vizsgálatai szerint (Minsky - Peters, 2015) a sikeres vezetők a döntés előtt sok energiát fordítanak annak előkészítésére (ötletek gyűjtése, adatgyűjtés, szakértők és érintettek proaktív bevonása), a döntéshozatalnál számos alternatívát mérlegelnek és a döntéshozatal után minden érintettel ismertetik döntéseik lényegét.

Groot (1999) háromféle szaktanácsadási modellt különített el:

- *Technológiatranszfer modell:* Feltételezi, hogy a szaktanácsadó szolgálat tudja, mely technológiai váltások segítségével képes a vállalkozó céljait leginkább megvalósítani. Ez a feltételezés általában helytálló, de a modellt gyakran olyan helyzetekben is alkalmazták, amikor az nem helyes. Ennek a modellnek az egyik gyenge pontja az, hogy gyakran figyelmen kívül hagyja a vállalkozások és a vállalkozók között fennálló különbséget.
- *Tanácsadó modell:* a szaktanácsadó és a vállalkozó együttműködve találják meg a vállalkozó problémájának legjobb megoldását. Ezzel a módszerrel egyidejűleg a vállalkozó problémamegoldó képessége is fejleszthető.
- *Tanulást elősegítő modell:* a vállalkozó olyan segítséget kap, mellyel képes lesz hatékonyabban tanulni a saját és a többi vállalkozó tapasztalatából (pl. tanulókörben, ahol a tagok együtt értékelik az egyes vállalkozások teljesítményeit).

Nem állítható, hogy a fenti modellek közül valamelyik is jobban megállja helyét, mint a többi. Ha a vállalkozó megtanulja, hogyan hozzon helyes döntéseket a szaktanácsadó segítségével, és sikerül elérni a kívánt változást, a szaktanácsadó már megtette kötelességét.

A döntéseket, ha egy céltáblán helyezjük el, optimális esetben annak közepén, vagyis a lehető legjobb eredményt hozó körben találjuk. A nem körültekintő, megalapozatlan döntések a céltáblán elszórtan helyezkednek el. Ennek tipikus változatait az 1. ábra mutatja be.



1. ábra: Döntési zaj és elfogultság

Forrás: Kahneman et al., 2016

A vidék versenyképességének megteremtésében és fenntartásában a szaktanácsadó szakmailag megalapozott döntéselőkészítést végez, mérlegeli a lehetőségeket és rámutat az optimális megoldásra. Amennyiben a vállalkozót jól felkészült szaktanácsadó támogatja, döntéseinek jelentős része az idézett céltábla közepébe talál.

### ***A versenyképességet elősegítő újítások elterjedésének folyamata***

A döntéselőkészítés során, mint legjobb megoldás, gyakran felvetődik új technológiák, módszerek, esetleg termékek bevezetésének igénye.

A szaktanácsadó tevékenysége során arra törekszik, hogy megbízható, új információval lássa el a vállalkozókat/gazdálkodókat. Tény azonban, hogy az emberek nem egyszerre, egy időben fogadnak el minden új gondolatot. Sőt, a legtöbb új ötlet, kutatási eredmény úgy jelenik meg a piacon, hogy ott nem kelt különösebb izgalmat. Tapasztalatok szerint már sikeresnek mondható az az újítás, amit egy szűk kör alkalmasnak tart arra, hogy elfogadja és bevezesse. A fokozatos elfogadás ténye vezetett ahhoz a felismeréshez, hogy az emberek különböznek az új ötletek elfogadása iránt mutatott hajlandóságukban. Más szavakkal, bebizonyosodott, hogy létezik egy olyan pszichológiai jellemvonás, amelyet innovációs készségnek nevezhetünk. A fogalomkör jobb megértéséhez külön kell választani az adaptáció és az elterjedés terminológiákat.

Az *újdonosság adaptálása* az egyén viselkedésére utal: az egyén készsége az új ötlet, gyakorlat, vagy termék bevezetésére. Az *újdonosság elterjedése* pedig az a folyamat, amely során a közösség vagy célcsoport tagjainak többsége dönt az újítás bevezetéséről. Az első tehát a vállalkozót, mint egyént, a második a vállalkozók közösségét érinti.

Az adaptáció folyamata több fázison keresztül valósulhat meg (Kozári, 2000).

- *Nem tudatos fázis*  
Ebben a fázisban a vállalkozó nem ismeri az ötletet vagy újdonyságot. Ekkor még nincs mit mérlegelnie.
- *Tudatos fázis*  
A vállalkozó ismeri az ötletet, de nincs részletes információja annak megvalósíthatóságával kapcsolatban. Sajnos a gazdák többsége nem lép túl ezen a szinten.
- *Információs fázis*  
Ebben a fázisban a vállalkozó érdeklődést mutat az újítás iránt, adatokat szerez róla, lehetőséget lát annak alkalmazására. A szaktanácsadó adatokkal, tapasztalatai átadásával támogathatja a gazdálkodót a következő lépés megtételére.
- *Értékelési fázis*  
Az értékelő fázisban a vállalkozó elméletileg elfogadja az új ötletet, mérlegeli az alternatívákat és dönt annak gyakorlati kipróbálásáról. Ha a gazdálkodó már eddig eljutott, bebizonyította, hogy komolyan érdeklődik a téma iránt. Ekkor már további meggyőzést nem szabad alkalmazni, mivel a döntés felelőssége a gazdáé. Mindemellett az értékeléshez szükséges információt továbbra is biztosítani kell.
- *Kísérleti fázis*  
Ebben a szakaszban a vállalkozó már megkezdte az ötlet alkalmazását, de ha lehetőség van rá, csak bizonyos keretek között. (Pl. az új növényfajtát kisparcellán teszteli.) Ekkor felméri az újítás előnyeit és újragondolja a felmerült problémákat.
- *Elfogadási fázis*  
Az elfogadó egyén az ötlet széles körű alkalmazása mellett dönt.

A vállalkozó/gazdálkodó a feléje irányuló információáradatot tudatosan vagy anélkül, de mindig e vázolt lépések alapján dolgozza fel. Az esetek túlnyomó részében csak az első, második vagy a harmadik lépésig jut el, s úgy dönt, hogy nem vezeti be az újítást. Az innovatív típusú vállalkozó az újítások többségében eljut az értékelő, vagy esetleg a kísérletező fázisig, és saját tapasztalataiból kiindulva dönt azok bevezetéséről, illetve elutasításáról. Az újítások elterjesztése során bármely fázisban számtalan hibalehetőség előfordulhat. A szaktanácsadó feladata, hogy a hibalehetőségeket fázisonként felmérje, majd segítséget nyújtson kiküszöbölésükhöz.

### ***Ismeretátadási módszerek a szaktanácsadásban***

A szaktanácsadói munka sikere és hatékonysága alapvetően két tényezőtől függ. Az első és vitathatatlan követelmény a szaktanácsadó széleskörű szakmai ismerete, alapos felkészültsége az adott régióban tapasztalt előnyökkel és hátrányokkal. A természeti erőforrások teljesítőképességének, a technikai és technológiai feltételeknek, az ökonomiai követelményeknek, továbbá a szociális környezet összefüggéseinek ismerete és az utóbbi átérzése nélkül elképzelhetetlen megfelelni az e munkával szemben támasztott kívánalmaknak. Az eredményes szaktanácsadási munka másik alapkövetelménye, hogy a szaktanácsadó képes legyen mondanivalóját hatékony formában, világosan, tömören, meggyőzően, az adott programcélnak megfelelően közölni.

A két említett kívánalomra egyidejűleg és integráltan van szükség. A legmélyebb szakismeret is csődöt mond, ha nem társul az ismeretek átadása során a megfelelő kifejezőmóddal, stílussal és meggyőző erővel. De fordítva is igaz: hiába rendelkezik egy szaktanácsadó remek kommunikációs készséggel, ha helyismerete, szakmai realitásérzéke elégtelen. A szaktanácsadónak tehát ismernie kell a különböző kommunikációs módszereket, használatuk fő sajátosságait, esetleges korlátait. Ezen ismeretekkel felvértezve lesz képes kiválasztani az adott programcélnak és célközönségnek leginkább megfelelő kommunikációs csatornát.

A szaktanácsadói munkában több évtizedes gyakorlattal rendelkező, fejlett országok tapasztalata, hogy nem létezik olyan kizárólagos kommunikációs módszer, amely minden esetben alkalmazható. A hatékony szaktanácsadót a kommunikációs csatornák használatát illetően rendkívüli sokoldalúság jellemzi. A módszerek megfelelő arányú kombinációjára van szükség a feladatok teljesítése során. Különös gondot kell fordítani arra, hogy a kiválasztott kommunikációs módszer megfeleljen a célközönség elvárásának, ugyanakkor jól szolgálja a szaktanácsadói program sikeres megvalósulását.

A szaktanácsadónak személyre szólóan, az ügyfél igényeinek megfelelően kell az ismeretátadás módszerét kiválasztania. A képzett szaktanácsadó a kommunikációs módszerek tudatos összeállításával dolgozik.

A szaktanácsadásban az alábbi ismeretátadási módszerek terjedtek el:

- *Egyéni módszerek:* ügyféllátogatás, hivatali konzultáció, telefonos kapcsolattartás.
- *Csoportos módszerek:* előadás, tanfolyamszervezés, csoportmunka, bemutatók szervezése.
- *Írásos, nyomtatásban megjelenő módszerek:* levelek, szakcikkek, üzleti jelentések, reklámok, tájékoztató kiadványok, szórólapok.
- *Telekommunikációs módszerek:* nemzeti, vagy helyi rádió és TV, információs technológiai eszközök.

### *Egyéni módszerek*

Az egyéni - vagy más szóval négy szemközti - kommunikáció a szaktanácsadói munka egyik legfontosabb eszköze. Hatékonyságban bármely más módszert túlszárnyal. A szaktanácsadás gyakorlatában több évtizedes múlttal rendelkező nyugat-európai országokban az egyéni kommunikációs módszerek teszik ki a szaktanácsadók munkaidejének 60-70 %-át.

A szaktanácsadói munka tipikus alaphelyzete az *ügyfél meglátogatása*, amikor a szaktanácsadó a vállalkozás telephelyén keresi fel ügyfelét, és a helyszínen folytat vele megbeszélést, ad tanácsot. Vitathatatlan tény, hogy a látogatás az első számú és leghatékonyabb tanácsadói módszer. Természetesen ez a módszer sem kizárólagos, hiszen a szaktanácsadói szolgálat korlátozott kapacitása miatt csak viszonylag kisszámú ügyféllel tud a szaktanácsadó napi kapcsolatot kiépíteni, illetve munkakapcsolatot fenntartani. Mindebből az is ered, hogy ez a típusú egyéni kommunikáció a legköltségesebb módszerek egyike.

Az ügyfél meglátogatásán túl a *hivatali konzultáció*, valamint a *telefonon keresztül történő személyes kapcsolattartás* is gyakran alkalmazott módszer a mindennapi munkában. A hivatali konzultáció esetében az ügyfél keresi fel a szaktanácsadót. Előre meghatározott időben, témában és módon történik a konzultáció. A beszélgetés akkor éri el a célját, ha az ügyfél a konkrét probléma megoldásával kapcsolatban el tudja dönteni, hogy mit kell tennie, illetve mi az, amit feltétlenül el kell kerülnie. A döntések, a megállapodások és a tanácsok írásos rögzítése hatékonyan segíti az emlékezést.

Egyes nyugati szaktanácsadó hálózatokban igen divatos az úgynevezett *klinikai módszer*, ami egy sajátos telefonügyeletet jelent. A hét konkrét napján vagy napjain, meghatározott időpontban a szaktanácsadó az irodai telefonvonalán nyújt segítséget a hozzáférőknek.

### *Csoportos módszerek*

A szaktanácsadói kommunikáció hatékonyságának egyik kulcskérdése, hogy a tanácsadó munkája során hány ügyféllel képes kapcsolatot tartani. Azokban az esetekben, amikor több gazdálkodót azonos problémakör érinti, célszerű csoportos formában tájékoztatást nyújtani.

*Az előadás.* A szaktanácsadó munkájában igen gyakran jelentkezik az a feladat, hogy a helyi ügyfelek egy csoportjának, vagy akár nagyobb hallgatóságnak (pl. faluközösségnek) kell információt szolgáltatnia. Az előadásnak vitathatatlan előnye, hogy jól előkészíthető, egyszerre sok embert lehet informálni új ismeretekről, eseményekről. Az előadás során azonban a hallgatóság többnyire passzív marad, a nagyobb létszám miatt szerények a lehetőségek arra, hogy egy-egy résztvevő kiegészítést tegyen, vagy rákérdezzen egy számára kevésbé érthető témakörre. A közönség válaszreakcióira csupán akkor kerülhet sor, ha ez előadó az előadást kérdésekkel szakítja meg. Az előadás sikerességének alapfeltétele az a háttér információ, mely kitér arra, hogy kik számára kell előadást tartani, mi a hallgatóság elvárása az adott témával kapcsolatban.

*Bemutatók szervezése.* A szaktanácsadás módszerei között a hatékonyság szempontjából az ügyfél meglátogatása után a bemutatók szervezése következik. Az ügyfelek számára azért hasznos ez az ismeretátadási módszer, mert így megismerhetik a mások által alkalmazott technológiákat, illetve az elért eredményeket. Ezáltal a gazdák felmérhetik saját vállalkozásuk teljesítményét, a fejlesztési irányokat és lehetőségeket. Ugyanilyen fontos számukra az újdonságok megismerése is. Míg az eredmények bemutatása a kevésbé innovatív ügyfelek

felzárkózását segíti elő, addig az új módszerek bemutatása a vállalkozó szelleműek előrehaladását (az előnyük növelését) támogatja.

*Csoportmunka, műhelymunkák.* A szaktanácsadás módszerei közül azok, amelyek alkalmazásakor a tanácsadó egyénileg foglalkozik az ügyfelekkel, jelentős anyagi ráfordítást igényelnek. Sokkal kevesebb költség merül fel akkor, ha a hasonló vállalkozásban érdekelt ügyfelek összegyűlnek, és csoporttalálkozókra beszélnek meg problémáikat, együtt keresik a jobb megoldási lehetőségeket. A csoportok kialakítását általában a szaktanácsadó kezdeményezi, mivel ismeri a többséget foglalkoztató gondokat. Valamennyi, csoportban végzett tevékenység a ügyfelek hasznán túl jelentős információval látja el a szaktanácsadót is.

*Az írás, mint kommunikáció.* Az írás a gondolatok térben és időben rögzített továbbadására szolgál. Az írásos információ előkészítése, sokszorosítása, terjesztése időigényes folyamat, ennek ellenére nélkülözhetetlen, hiszen bármikor elővehető, az ügyfél önállóan is ellenőrizheti önmagát. A szaktanácsadás írásos anyagai az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- levelek, körlevelek, emlékeztetők,
- újságcikkek, szake cikkek, szakkönyvek, tájékoztató, népszerűsítő és ismeretterjesztő kiadványok,
- üzleti jelentések, vállalkozási tervek, pályázatok,
- reklámanyagok, hirdetések.

Az ügyfelek számára fontos írásos anyagokat az egyszerűség, a világos követhetőség, a tömörség és a képszerűség kell, hogy jellemezze. A korrekt szakmai tartalommal bíró, az adott régió problémamegoldását hatékonyan segítő írásos anyagok jelentősen szélesíthetik a szaktanácsadó tényleges ügyfélkörét, eredményesen reklámozhatják a szaktanácsadási hálózat tevékenységét.

#### *A tömegkommunikációs csatornák a szaktanácsadásban*

A fejlett társadalmakban a tömegkommunikáció a hétköznapi élet szerves részévé vált. A televízió, a videotechnika stb. az új ismeretet szemléletes formában tárja az érdeklődők elé, amely nagymértékben fokozza az újdonság iránti érdeklődést. A telekommunikációs csatornák hátránya, hogy az eszközök többségében (rádió, TV) egyirányú az információ áramlása, a hallgatók és a nézők nem, vagy csak szerény mértékben adhatnak visszajelzéseket. A tömegtájékoztatási eszközök szélesebb körű használatának a szaktanácsadásban elsősorban az szab gátat, hogy igénybevételek rendkívül költséges.

A helyi, körzeti rádió és zárt láncú televízióadások gyarapodásával várhatóan bővíthet a mezőgazdasági témájú, a vidéki lakosság információigényét kielégítő sugárzások száma. Felmérések igazolják, hogy igen jelentős az ügyfelek, illetve a városi részmunkaidős vagy hobby kertészkedők körében a telekommunikációs eszközök információ szolgáltatásával kapcsolatos igénye.

Az 1. táblázat (Mark. H. Mc. Cormark nyomán) minősíti az egyes ismeretátadási módszereket. Ezek figyelembevételével a gazda is meghatározhatja, hogy felmerült problémájával kapcsolatban mely módszer alkalmazását kívánja igénybe venni.



**1. táblázat: Az üzleti kapcsolatteremtés formáinak rangsora a hatékonyság szempontjából**

Rangsor	Ismeretátadási módszerek	Minősítés
1.	Négyszemközti megbeszélés	kiváló
2.	Bemutatók szervezése	jeles
3.	Telefonbeszélgetés	jeles
4.	Kis csoportokkal folytatott megbeszélés	nagyon jó
5.	Előadás tartása	jó
6.	Levélírás	közepes
7.	Újságcikk	közepes
8.	Rádió, TV	közepes
9.	Szórólap	elégséges
10.	Hirdetés	elégtelen

*Forrás: Mark. H. Mc. Cormack gondolatai alapján saját vizsgálatok eredményei (Kozári, 2000)*

*A gazdák aktív részvételének szükségessége*

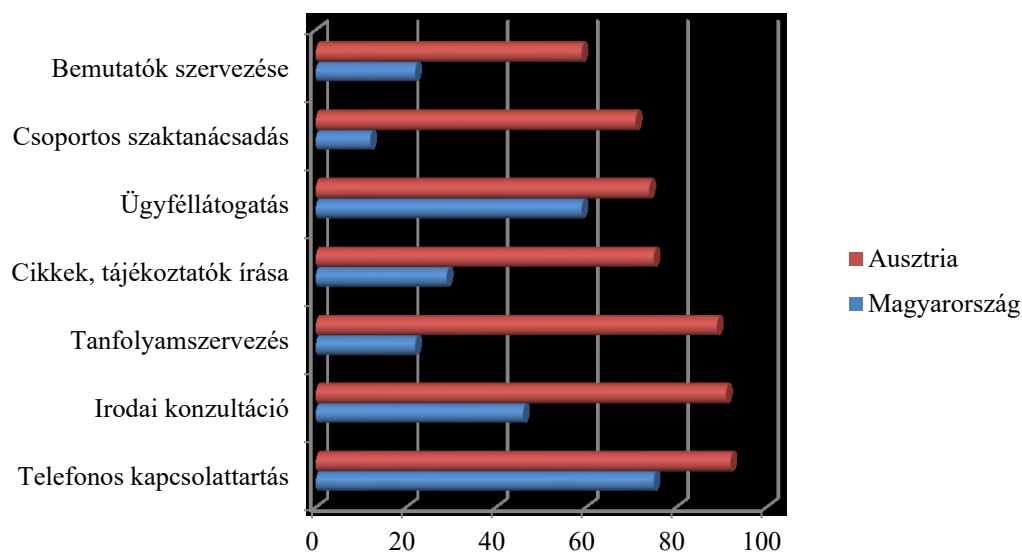
A szaktanácsadás csak akkor lehet eredményes, ha a vállalkozók/gazdálkodók részt vesznek a programok megtervezésében, a programok megvalósításában és értékelésében. A szaktanácsadók általában a következő kulcsterületeken kívánják igénybe venni azok tapasztalatait:

- A gazdálkodó aktív részvétele nélkül a szaktanácsadó nem szerez tudomást a megoldásra váró problémáról, mely az idő előre haladtával egyre súlyosabbá válhat.
- A gazdálkodók informálhatják a szaktanácsadót annak meghatározásában, hogy mik akadályozhatják az új kutatási eredmények (technológiák, módszerek stb.) elterjedését. Ezzel a visszajelzéssel a jövőbeni kutatásoknak és szaktanácsadási programoknak is irányt szabnak.
- A gazdálkodók a szaktanácsadási programok hatékonyságáról fontos értékelést adhatnak. Ez a szaktanácsadók további munkáját könnyítheti meg.

A vállalkozóknak érdemes megfogadniuk Jókai Mór intelmét, miszerint „Az okos tanács nem gomba, hogy ott is teremjen, ahol nem vetették.

*A regisztrált vidéki szaktanácsadók által alkalmazott ismeretátadási módszerek*

Vér és munkatársai (Vér A.- Milics G.- Kozári J., 2013) a magyar és az osztrák szaktanácsadók által alkalmazott ismeretátadási módszereket hasonlította össze. A vizsgálat idevonatkozó eredményét a 2. ábra mutatja be.



**2. ábra: A magyar és osztrák szaktanácsadók által alkalmazott ismeretátadási módszerek gyakorisága (%)**

*Forrás: Vér A.- Milics G.- Kozári J. (2013)*

A szaktanácsadók által alkalmazott ismeretátadási módszerek közül Magyarországon két módszer alkalmazása éri el az 50 %-os arányt. Ezek mindegyike egyéni ismeretátadási módszer, a telefonos szaktanácsadás, valamint a gazdaudvar/ügyfél látogatás. A tanácsadók közel fele (46 %) fogadja irodájában ügyfeleit. Kevésbé jellemzőek a nagyobb anyagi és munkaidő ráfordítást (szervezést) igénylő tanácsadási módszerek, ide tartozik a tanfolyamok szervezése (22 %) és a bemutatók szervezése (22 %). Szintén nem tartozik a gyakori módszerek közé a cikkek, tájékoztató anyagok írása sem. Ezt a módszert a szaktanácsadók nem egész egyharmada (29 %) alkalmazza.

Ausztia esetében jóval kiegyenlítettebb a különböző módszerek használatának megoszlása, valamint az egyes módszereket a szaktanácsadók nagyobb hányada alkalmazza, mint hazánkban. A szaktanácsadók valamennyi, a vizsgálatba bevont módszert több, mint 50 %-ban alkalmazzák. Majdnem teljes körű a hivatali konzultáció, a telefonos szaktanácsadás és a tanfolyam szervezés módszerének gyakorlata. Ennek egyik magyarázata feltehetőleg a szaktanácsadók agrárkamaraik foglalkoztatásában rejlik, ahol nagy hangsúlyt fektetnek a szaktanácsadók módszertani ismereteinek bővítésére. Az osztrák gazdálkodók nagy többsége bizalommal keresi fel a kamara irodájában a szaktanácsadót, amennyiben segítségre van szüksége. Magyarországon a szaktanácsadók egy része irodával sem rendelkezik, így elsősorban a telefon és az ügyfél látogatás marad a kapcsolattartás és ismeretátadás eszköze.

A magyar, regisztrált szaktanácsadók körében 2016-ban és 2017-ben lefolytatott vizsgálataink eredményei nem térnek el jelentősen az előzőekben ismertetett adatoktól. Ez arra ösztönözheti a vidéki szaktanácsadásban koordináló szerepet játszó Agrárgazdasági Kamarát, hogy nagyobb hangsúlyt fektessen a szaktanácsadók módszertani képzésre és folyamatos továbbképzésre.

## Következtetések

Ideális körülmények között a helyi szaktanácsadó egy személyben tanár, szervező, vezető és innovátor. Megismerteti ügyfeleit az új kutatási eredményekkel és technológiákkal, valamint a technológia helyi viszonyokhoz és feltételekhez való adaptálásával. Célja az ügyfelek segítése a megismeréstől az alkalmazási folyamaton keresztül addig a pontig, amíg elegendő ismerettel,

gyakorlattal és valószínűleg megváltozott hozzáállással tudják döntéseiket meghozni. A tanácsadó azért fáradozik, hogy a vállalkozói tevékenységekbe olyan újításokat vigyen, amelyekkel azok növelhetik a termelékenységet, a jövedelmezőséget, és javíthatják életszínvonalukat.

A szaktanácsadónak személyre szólóan, az ügyfél igényeinek megfelelően kell az ismeretátadás módszerét kiválasztani, hogy az ügyfélnek a tanácsadás tárgyában meglévő - sok esetben hibás - tradicionális hozzáállása megváltozzék, illetve a döntést megalapozó segítség optimális legyen.

A képzett szaktanácsadó a kommunikációs módszerek tudatos összeállításával dolgozik. Az eszközök kiválasztásában sajnos nem alkalmazhatók konkrét receptek, a cél az, hogy mindig az ügyfélnek, a programcélnek, az időkereteknek leginkább megfelelő módszer mellett döntsön. A kommunikációs módszerek minősítése természetesen az adott ügyfél ismeretében, az emberi, anyagi és időforrások tükrében számottevően módosulhat. A szaktanácsadó munkájának igazi kihívása éppen az, hogy az adott körülményeknek megfelelően legyen képes a megfelelő módszert, illetve azok kedvező kombinációját kiválasztani.

### Köszönetnyilvánítás

„A mű a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, „A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés” elnevezésű kiemelt projekt keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem és a Szent István Egyetem együttműködésével készült.”

### Irodalomjegyzék

1. Csath Magdolna, Györpál Tünde, Nagy Balázs, Taksás Balázs (2016): Speciális jelentés az állami versenyképességet javító, vállalkozóbarátabb üzleti környezet kialakításának lehetőségeiről, in: A jó állam nagyító alatt Szerk.: Kaiser Tamás, Dialog Campus, Budapest.
2. Egri Zoltán-Kőszegi Irén Rita (2018): A gazdasági-társadalmi (komplex) térszerkezet kelet-közép-európai képe. TERÜLETI STATISZTIKA 58:(1) pp. 27-56. (2018)
3. Kahneman D., et al. (2016): How to Overcome the High, Hidden Cost of Inconsistent Decision Making. Harvard Business Review, pp. 9.
4. Káposzta, J.-Nagy, A.-Nagy, H. (2013): Tourism infrastructure index and the distribution of development funds in statistical regions of Hungary Agrarnyi Vestnik Urala / Agrarian Bulletin of the Urals 2013:(12) pp. 80-83. (2013)
5. Káposzta, J.-Nagy, A.-Nagy, H. (2014): Efficiency of Hungarian regions in using the development funds for touristic purposes. Regionalnaja Ekonomika: Jug Rossii / Regional Economy: The South of Russia 4:(6)pp. 33-39. (2014)
6. Kozári J. (2000): Szaktanácsadás a mezőgazdaságban, Dinasztia Kiadó, Budapest.
7. Kozári József (2003): A mezőgazdasági szaktanácsadás finanszírozása a nyugat-európai országokban. GAZDÁLKODÁS 47:(5) pp. 67-71. (2003)
8. Kozári József-Tóth Krisztina (2011): The role of extension in the technical improvement of agricultural enterprises. NAUKOVII VISZNYIK 168:(3) pp. 34-39. (2011)
9. Kulcsár László-Kozári József (1998): A vidékfejlesztés új stratégiája Magyarországon. GAZDÁLKODÁS 42:(4) pp. 11-21. (1998)
10. McGinn D. (2013): Learning from Bad Decisions in “Disaster Lit”. Harvard Business Review, pp. 4.

11. Minsky L., Peters J.T. (2015): How You Make Decisions Is as Important as What You Decide. *Harvard Business Review*, pp. 4.
12. Nagy, H.-Káposzta, J. (2010): Social and regional aspects of the structural and Cohesion Funds in the new EU member states between 2007-2013. In: Peter Bielik (szerk.): *Economics, Social Policy and Citizenship in the European Union – Evidence of V4 Countries and Perspectives for Ukraine*. 258 p. Nitra: Slovak University of Agriculture, Faculty of European Studies and Regional Development, 2010. pp. 148-167. ISBN: 978-80-552-0448-2
13. Oláh I. -Ritter K.-Tóth T. (2013): The role of local communities in the disadvantaged rural areas In: Szendrő Katalin, Soós Mihály (szerk.) *Proceedings of the 4th International Conference of Economic Sciences*. 595 p. Kaposvár: Kaposvár University, 2013. pp. 547-553. (ISBN: 978-963-9821-62-0)
14. Tóth, T. (2008): Applying Methods and Processes Used in Regional Planning and Analysis to Regional, Rural and Small Area Development In: Peter Bielik, Bogdan Klepacki, Sergii Kvasha (szerk.) *AGRICULTURAL MARKET AND TRADE: Evidence and perspective of V4 Region and its Neighbour – Ukraine*. 157 p. Warsaw: Editorial House Wies Jutra, 2008. pp. 105-119. (ISBN:83-89-503-62-x)
15. Zenger J., Folkman J. (2014): 9 Habits That Lead to Terrible Decisions. *Harvard Business Review*, pp. 4.
16. Vér A.- Milics G.- Kozári J. (2013): Investigation of the Central European Agricultural Advisory Systems with Special Regard to the Austrian and Hungarian Systems. In: Orhan Özcatılbas (szerk.) *21th European Seminar on Extension Education (ESEE): Extension Education Worldwide trends, challenges and. Konferencia helye, ideje: Antalya, Törökország, 2013.09.02-2013.06.06*. pp. 273-290.